



**คู่มือการบริหารความเสี่ยง
ด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน**

สารบัญ

	<u>หน้า</u>
บทนำ	
วัตถุประสงค์	1
คำจำกัดความ	1
หน้าที่ความรับผิดชอบ	3
ขอบเขตของกลุ่ม	4
การแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน	5
บทลงโทษ	5
แนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	
1. การกำหนดเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง	7
2. การประเมินความเสี่ยง	9
2.1 การระบุความเสี่ยง	
2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
2.3 การวัดระดับความเสี่ยง	
3. การบริหารจัดการความเสี่ยง	14
3.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
3.2 การพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง	
4. การติดตามและสอบทานความเสี่ยง	16
ภาคผนวก	17



บทนำ

บริษัท กรังด์ปรีซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้สำหรับประกอบการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในการดำเนินกิจการของบริษัท ให้มีความเข้าใจโอกาสที่จะเกิดการทุจริตและคอร์รัปชัน และผลกระทบที่บริษัทอาจจะได้รับจากความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นอกจากจะช่วยป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแก่บริษัทแล้ว ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจว่า การดำเนินกิจการของบริษัทจะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ อันนำไปสู่การเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

- (1) กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของบริษัท สามารถตรวจสอบ ป้องกัน และตอบสนองการทุจริตและคอร์รัปชันได้อย่างถูกต้องและทันทั่วถึง ในกรณีที่มีความสงสัยหรือพบการกระทำที่เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชัน
- (2) เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชันให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ไม่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของบริษัท รวมถึงความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- (3) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีการติดตาม ประเมินผลและการรายงานต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- (4) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับของบริษัท เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และร่วมสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

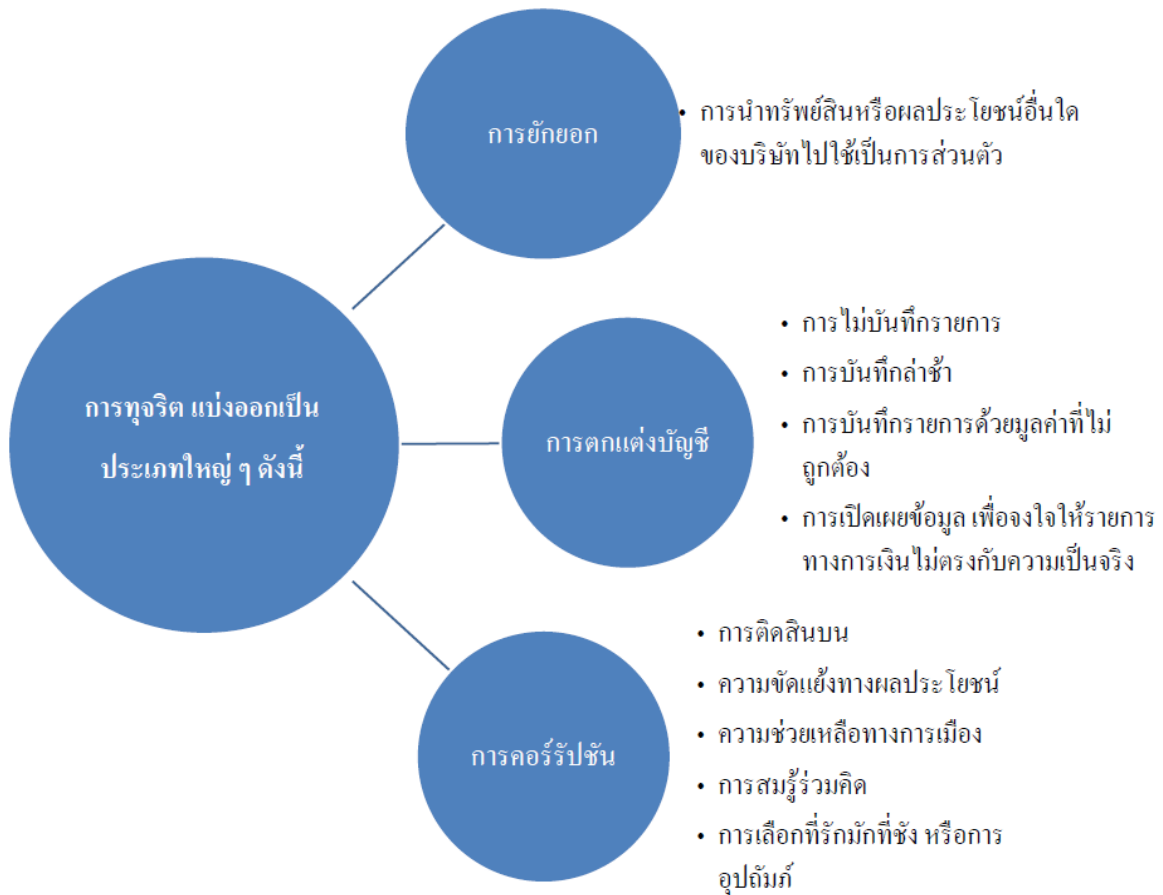
คำจำกัดความ

ทุจริต ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 1(1) “โดยทุจริต” หมายถึง เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น นอกจากนี้ Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ได้แบ่งประเภทของการทุจริต (Fraud) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- (1) การคอร์รัปชัน
- (2) การยักยอก
- (3) การตกแต่งบัญชี

คอร์รัปชัน หมายถึง การติดสินบนไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดๆ โดยการเสนอว่าจะให้ สัญญา มอบให้ ให้ค้ำประกัน หรือรับซึ่งเงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดซึ่งไม่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของเอกชน คู่ค้า ลูกค้า เจ้าหน้าที่การค้า พนักงานด้วยตนเอง และ/หรือ ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวกระทำหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งธุรกิจ หรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมทางธุรกิจ เว้นแต่เป็นกรณีที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม ประเพณีของท้องถิ่น หรือจารีตทางการค้าให้กระทำได้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทุจริต กับ คอร์รัปชัน มีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คอร์รัปชัน เป็นประเภทหนึ่งของทุจริต ในขณะที่เหตุการณ์ที่เป็นทุจริต บางอย่างอาจไม่ใช่ คอร์รัปชัน ก็ได้ เช่น พนักงานขโมยทรัพย์สินของบริษัท เป็นต้น



ประเภทของการทุจริต และตัวอย่างของรูปแบบการทุจริต

การยกยอกทรัพย์สิน หมายถึง พฤติกรรมมิชอบที่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการครอบครองหรือใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่ถูกต้อง หรือเป็นเหตุให้บริษัทสูญเสียทรัพย์สิน โอกาส หรือประโยชน์อื่นใด โดยมีเจตนาที่จะหาประโยชน์ส่วนตนและผู้อื่น (เช่น คนในครอบครัวญาติ พวกพ้อง เป็นต้น)

ทรัพย์สิน หมายถึง สิ่งมีมูลค่าที่มีตัวตน ได้แก่ เงินสด เช็ค ตราสารหนี้ ตราสารทุน ยานพาหนะ สินค้า เครื่องจักร อาคาร ที่ดิน เป็นต้น

ประโยชน์อื่นใด หมายถึง สิ่งมีมูลค่าที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับการฝึกอบรม ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร สัมปทาน ค่านิยม สัญญาเช่า หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน

การตกแต่งบัญชี หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขรายงานต่างๆ ไม่ว่าจะป็นรายงานทางการเงิน เช่น การบันทึกการเงิน งบการเงิน การรายงานข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น รายงานการบริหาร รายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อปิดบังการยกยอกทรัพย์สิน บิดเบือนหรือปิดบังข้อมูล หรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือเพื่อหาประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้รายงานนั้นขาดความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้

สินบน หมายถึง ทรัพย์สินหรือประโยชน์ (ส่วนบุคคล/ส่วนรวม) อื่นใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะ จูงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หมายถึง สถานการณ์ที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานขาดความเป็นอิสระ และเป็นกลาง จึงทำให้ต้องอยู่ในสภาวะการณ์ที่ต้องเลือกระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน กับผลประโยชน์ต่อบริษัท และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ

การช่วยเหลือทางการเมือง หมายถึง การให้ทรัพย์สิน เงิน สิ่งของ สิทธิหรือผลประโยชน์อื่นใด เพื่อเป็นการช่วยเหลือ หรือสนับสนุน หรือเพื่อผลประโยชน์อื่นใด แก่พรรคการเมือง นักการเมือง หรือบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทางการเมือง ตลอดจนกิจกรรมทางการเมืองไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

การอุปถัมภ์ หมายถึง เป็นรูปแบบหนึ่งของการเล่นพรรคพวก คือบุคคลได้รับการคัดเลือกโดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติหรือความเหมาะสมสำหรับงานหรือค่าตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากมีความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงกับผู้มีอำนาจ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะกรรมการ

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการป้องกันและการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

- ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และมีบทลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตาม

คณะกรรมการตรวจสอบ

- กำกับดูแลการควบคุมภายใน กำกับดูแลการจัดทำรายงานทางการเงิน และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- สอบทานมาตรการและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่า มาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันมีความเพียงพอและมีประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงด้านการการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่สำคัญในระดับองค์กร
- สอบทานการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชันที่สำคัญในระดับองค์กร และให้คำแนะนำต่อผู้บริหาร เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ควรมีเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทนและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- กำหนดและทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้ข้อเสนอแนะ แนวทาง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการบริหาร

- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน (Role Model)
- ให้ความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึง กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน
- กำหนดให้มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- นำนโยบายและกรอบการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อนำไปถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- สอดส่อง แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน เมื่อพบการกระทำที่อาจส่งถึงการทุจริตและคอร์รัปชัน

การแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของบริษัท ต้องไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบการกระทำที่อาจฝ่าฝืนนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยบริษัทได้จัดให้มีช่องทาง การแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน รวมถึงกำหนดมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนไว้ เมื่อพนักงานของบริษัทต้องการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส รวมทั้งเมื่อ

บุคลากรต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแนวทางดำเนินการของบริษัทเรื่อง “การแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน” ที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

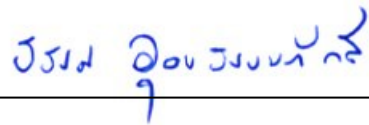
บทลงโทษ

บริษัทจัดให้มีกระบวนการลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยการลงโทษนี้รวมถึงการเลิกจ้างงานในกรณีที่บริษัทเห็นว่าจำเป็น การกระทำใดๆ ที่ฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามนโยบายนี้ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม จะได้รับการพิจารณาทางวินัยตามระเบียบที่บริษัทกำหนดไว้ และ/หรือ มีโทษตามกฎหมาย ในกรณีของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัท หากบริษัทพบการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายนี้ บริษัทอาจพิจารณาบอกเลิกนิติสัมพันธ์ที่มีต่อกันได้ ดังนั้น บุคลากรของบริษัท รวมถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัท ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของคู่มือ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้ ครอบคลุมการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชดเชย ผู้บริหาร และพนักงานทุกท่าน ทั้งในบริษัทและบริษัทย่อย ตลอดจน ที่ปรึกษา หรือบุคคลใดที่กระทำการหรือดำเนินการในนามบริษัท

คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน ได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2564 เป็นต้นไป



ดร.ชรรส อุดมธรรมภักดี

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทมุ่งมั่นดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้ให้สอดคล้องกับคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับประกอบการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจในโอกาสเกิดและระดับผลกระทบที่บริษัทอาจจะได้รับจากความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นอกจากจะช่วยป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแก่บริษัทแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ สร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัท จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้

ตามที่บริษัทได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง
2. การประเมินความเสี่ยง
 - 2.1 การระบุความเสี่ยง
 - 2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - 2.3 การวัดระดับความเสี่ยง
3. การบริหารจัดการความเสี่ยง
 - 3.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - 3.2 การพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
4. การติดตามและสอบทานความเสี่ยง

1. กำหนดเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์การวัดความเสี่ยง ทั้งในด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้ในการประเมินค่าความเสี่ยง และกำหนดระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่บริษัทยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Criteria)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันจะเกิดขึ้นจริง โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้

โอกาสที่จะเกิด	เกิดขึ้นน้อย (1)	เกิดขึ้นปานกลาง (2)	เกิดขึ้นสูง (3)	เกิดขึ้นสูงมาก (4)
ปริมาณของโอกาสที่จะเกิด (ร้อยละ)	น้อยกว่า 10%	อยู่ระหว่าง 10% - 50%	อยู่ระหว่าง 51% - 70%	มากกว่า 70%
โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด	เกิดขึ้นยาก เนื่องจากมีมาตรการควบคุมที่รัดกุมเพียงพอ และการนำไปปฏิบัติสม่ำเสมอ	มีโอกาสดังเกิดขึ้นได้บ้าง เนื่องจากมาตรการควบคุมที่มีอยู่ขาดการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาก เนื่องจากมาตรการที่มีอยู่มีข้อบกพร่อง มีจุดอ่อนที่เป็นช่องโหว่ให้เกิดความเสี่ยง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นง่ายมาก เนื่องจากไม่มีมาตรการควบคุมเลย

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact Assessment Criteria)

เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับพิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นจริง โดยการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหาย (ด้านการเงิน) กรณีที่การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายได้ ผู้ประเมินสามารถพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลกระทบในด้านอื่นๆ เช่น ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ รวมถึงด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์ ผลกระทบ	ผลกระทบน้อย (1)	ผลกระทบปานกลาง (2)	ผลกระทบสูง (3)	ผลกระทบสูงมาก (4)
ด้านการเงิน (ความเสียหายราย เหตุการณ์)	ระดับผลกระทบทาง การเงิน ต่ำกว่า 50,000 บาท	ระดับผลกระทบทาง การเงิน มากกว่า 50,000 แต่ไม่เกิน 75,000 บาท	ระดับผลกระทบทาง การเงิน มากกว่า 75,000 แต่ไม่เกิน 100,000 บาท	ระดับผลกระทบทาง การเงิน มากกว่า 100,000 บาท ขึ้นไป
ด้านชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์	เกิดเหตุการณ์แล้ว แต่ไม่มี การเผยแพร่ข่าว และไม่ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ขององค์กร	มีการกระจายข่าวใน ระดับท้องถิ่นระยะแคบ เป็นเวลา 1-2 วัน ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กร	มีการกระจายข่าว ภายในประเทศผ่านสื่อ ต่างๆเช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือ โซเชียล มีเดีย อย่างรวดเร็วเป็น เวลา 3-5 วัน ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กร	มีการกระจายข่าวทั่ว ประเทศผ่านสื่อต่างๆ อย่างรวดเร็วเป็นเวลา มากกว่า 5 วันติดต่อกัน หรือเผยแพร่ตามสื่อ ต่างประเทศ ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กร
ด้านกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	มีการละเมิด/ไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเล็กน้อย แต่ สามารถแก้ไขได้รวดเร็ว	มีการละเมิดกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ สามารถแก้ไขได้ แต่ ต้องใช้เวลา โดยไม่ ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และการดำเนินงานของ บริษัทอย่างมีนัยสำคัญ	มีการละเมิดกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ รุนแรง โดยกระทบถึง ภาพลักษณ์ชื่อเสียงของ องค์กร และ/หรือ องค์กรมีโอกาสที่ องค์กร จะถูกเรียกร้อง ค่าเสียหาย / เปรียบเทียบปรับ/ ฟ้องร้องดำเนินคดี	มีการฟ้องร้อง ดำเนินคดีทางกฎหมาย หรือเรียกร้องค่าเสียหาย / เปรียบเทียบปรับ และถูกสั่งให้ระงับการ ทำธุรกรรมใดๆ

2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย วิเคราะห์และทำความเข้าใจว่าความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบและมีโอกาสเกิดอย่างไร รวมทั้งพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม

2.1 การระบุความเสี่ยง

เป็นการค้นหาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้าง ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยการนำเครื่องมือต่าง ๆ และข้อมูลความเสี่ยงมาช่วยในการระบุความเสี่ยง

(1) เทคนิคในการระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

1. ระบุความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจกรรมการดำเนินงานและลักษณะธุรกิจของบริษัท
2. มีการระบุกระบวนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ ระบุลักษณะพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นให้ชัดเจน
3. คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการกระทำของกลุ่มค่าของบริษัทด้วย

ทั้งนี้ เทคนิคในการค้นหาความเสี่ยง เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยง มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



- (2) ตัวอย่างคำถามและหัวข้อเพื่อกำหนดขอบเขตกระบวนการที่จะประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน สามารถแบ่งตามประเภทของการทุจริต ดังนี้

การยักยอก

- บริษัทมีสินทรัพย์และแหล่งข้อมูลที่สำคัญ อะไรบ้าง
- หน่วยงานใดบ้างที่รับผิดชอบดูแลสินทรัพย์และข้อมูลที่สำคัญ
- บริษัทมีการควบคุมการเข้าถึงสินทรัพย์และข้อมูลที่สำคัญอย่างไร
- การรักษาความปลอดภัยของสินทรัพย์ และข้อมูลที่สำคัญ เช่น การเก็บรักษาเงินสดในมือ มาตรการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า หรือขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลในระบบ เป็นต้น มีความเพียงพอหรือไม่

การตกแต่งบัญชี

- บุคลากรมีความกดดันจากการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือผลประโยชน์ที่อาจเกี่ยวข้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลงจากผลประกอบการของบริษัทหรือไม่
- หน่วยงานใดบ้างมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำรายงานทางการเงิน
- บริษัทสอบทานความถูกต้องของข้อมูลที่น่ามาจัดทำรายงานทางการเงินอย่างไร
- บริษัทมีกระบวนการสอบทานรายงานทางการเงินที่สำคัญ เช่น ความถูกต้องของรายได้และกำไรของบริษัทอย่างไร

การคอร์รัปชัน

- บริษัทมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการหรือไม่ ถ้ามีคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด
- มีการศึกษาและทำความเข้าใจในแต่ละหน่วยงานราชการที่บริษัทมีการติดต่อดังกล่าวอย่างไร
- มีการพิจารณาการชำระเงินให้กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าทั่วไปที่ผิดปกติหรือไม่ ทั้งที่มีการชำระจริงและที่คาดว่าจะมีในอนาคต
- มีการกำหนดประเภทของของขวัญการเดินทาง ค่าใช้จ่ายสำหรับการบันเทิง หรือการเบิกจ่ายอื่นๆที่บริษัทจัดเตรียมให้กับลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการหรือสมาชิกในครอบครัวหรือไม่อย่างไร
- มีการทำความเข้าใจถึงกระบวนการในการขอใบอนุญาตต่างๆจากหน่วยงานราชการหรือไม่อย่างไร
- บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าอำนวยความสะดวกหรือไม่
- บริษัทมีการจ้างบุคคลที่สามในการดำเนินการใดๆหรือไม่ ถ้ามีให้หรือถึงบทบาท หน้าที่เงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และวิธีการชำระเงิน
- มีการชำระเงินให้กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าอื่นๆผ่านบุคคลที่สามหรือไม่

- มีการกำหนดให้พนักงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจส่วนตัว ธุรกิจของครอบครัวการลงทุนหรือความสัมพันธ์กับคู่ค้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือไม่
- มีการคัดเลือกผู้ค้า โดยไม่ผ่านกระบวนการพิจารณาตามปกติหรือไม่เป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง หรือไม่

(3) การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชัน สามารถแสดงตัวอย่างได้ดังนี้

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการยกยอก

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
กระบวนการบริหารคลังสินค้า	- สินค้าสูญหาย เนื่องจากถูกยกยอก/ขโมย	- หน่วยงานควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า การเข้า-ออกรวมถึงการตรวจนับรายการสินค้าที่มีอยู่เทียบกับบัญชีอย่างสม่ำเสมอ
กระบวนการขาย	- พนักงานขายสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้าได้ จึงมีความเสี่ยงที่ข้อมูลลูกค้าจะรั่วไหล หรือถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง - นำเงินสดค่าขายของบริษัทไปใช้ส่วนตัวโดยไม่บันทึกรับเงินและไม่นำเงินค่าขายฝากธนาคาร	- หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศควรกำหนดขั้นตอนการรักษาความปลอดภัย เช่น การใส่ password และเปลี่ยน password อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น - ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำหนดกระบวนการรับเงินให้มีความรัดกุม เช่น การนำส่งรายงานขายและนำเงินสดฝากธนาคารทุกสิ้นวัน เป็นต้น
กระบวนการเบิกจ่ายเงิน	- การตรวจรับงานที่ยังไม่เสร็จเรียบร้อย แต่มีการจ่ายเงินเต็มจำนวน - การจ่ายเงินให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน - การปลอมแปลงเอกสารเพื่อเบิกค่าใช้จ่าย	- ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำกับ ดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินอย่างเคร่งครัด
กระบวนการบริหารสินทรัพย์	- การนำสินทรัพย์องค์กรไปใช้ผิดวัตถุประสงค์หรือนำไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	- ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำกับ ดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใส การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมอย่างเคร่งครัด

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตกแต่งบัญชี

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
กระบวนการบัญชีและรายงานทางการเงิน	- บริษัทไม่ได้สอบทานความมีตัวตนจริงของสินค้าเสื่อมสภาพที่ตัดจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอ จึงมีความเสี่ยงที่สินค้าสูญหายอาจถูกนำมารวมในรายการตัดจำหน่ายเพื่อปกปิดความผิด	- หน่วยงานบัญชีควรกำหนดขั้นตอนการตรวจนับสินค้าเสื่อมสภาพที่ตัดจำหน่ายทุกครั้ง
กระบวนการบัญชีและรายงานทางการเงิน	- บริษัทมีลูกหนี้การค้าค้างนานเกินกว่าปกติ และมีมูลค่าสูง อาจเกิดความเสี่ยงของการตกแต่งตัวเลขทางบัญชีเพื่อเพิ่มยอดขายได้และกำไรของบริษัท	- หน่วยงานบัญชีควรกำหนดให้มีการนำเสนอรายงานอายุลูกหนี้ หรือรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวโน้ม (trend) ของรายได้ในปีปัจจุบันกับรายได้ในปีก่อนแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
กระบวนการขอใบอนุญาต	- บริษัทประกอบธุรกิจต้องขอใบอนุญาตก่อนเริ่มดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนการขอรับใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่จะต้องจ่ายสินบนให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเร่งรัดกระบวนการ	- บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) สำหรับกระบวนการขอรับใบอนุญาต
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	- การคัดเลือกผู้ขาย มีการเลือกเจ้าที่ให้ตนเองได้รับผลประโยชน์จากการที่บริษัทซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ เช่น เลือกผู้ขายที่เป็นเครือญาติ หรือเป็นพวกพ้องของตนเอง - การใช้อำนาจเรียกรับผลประโยชน์ การให้/รับของขวัญ สินน้ำใจ - การแบ่งซื้อ/แบ่งจ้าง เพื่อให้วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในอำนาจอนุมัติของตน	- บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) สำหรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท - กำหนดให้พนักงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจส่วนตัว ธุรกิจครอบครัว เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น - กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ หรือสับเปลี่ยนงานตามรอบระยะเวลา

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้นั้น ส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์อย่างไรทั้งในเชิงบวกและลบ รวมถึงพิจารณาโอกาสเกิดผลกระทบนั้นเป็นอย่างไร

การประเมินโอกาสเกิด เป็นการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน ในปัจจุบันก่อนที่จะมีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงภายในระยะเวลา 12 เดือน

การประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินเพื่อทำความเข้าใจว่า ปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ระบุ นั้นส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์อย่างไร และมีความรุนแรงของผลกระทบมากน้อยเพียงใด

2.3 การวัดระดับความเสี่ยง

เพื่อนำผลกระทบและโอกาสเกิดที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาพิจารณาถึงระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Criteria) ตามขั้นตอนที่ “1 การกำหนดเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง” เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการตอบสนองและติดตามความเสี่ยง จากนั้น นำผลของการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยงมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	เป็นระดับความเสี่ยงที่บริษัทไม่สามารถยอมรับได้ และต้องมีแนวทางการควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) ที่เพียงพอและเหมาะสม และจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างทันทั่วทั้งที่ ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ หากบริษัทไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้เอง อาจตัดสินใจในการถ่ายโอน/แบ่งปันความเสี่ยงบางส่วน (Transfer/Share) ไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นช่วยรับผิดชอบ
สูง (High)	เป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องมีแนวทางการควบคุม/ลดความเสี่ยง (Treat/Reduce) อย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาหรือปรับปรุงมาตรการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	เป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งอาจมีมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่เหมาะสมเพียงพอ จึงต้องมีการติดตามเฝ้าระวังและการรายงานอย่างใกล้ชิด หรือต้องจัดทำมาตรการ/กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม เพื่อลดความระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ลดลง
ต่ำ (Low)	เป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Accept / Take) ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งความเสี่ยงในระดับนี้ถือว่ามีการจัดวางระบบการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องและครอบคลุมถึงสาเหตุของความเสี่ยง รวมถึงจัดให้มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างเพียงพอและเหมาะสม

แผนภาพความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับโอกาสเกิด	มากที่สุด (4)				
	มาก (3)				
	ปานกลาง (2)				
	น้อย (1)				
ความเสี่ยงรวม		น้อย (1)	ปานกลาง (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)
		ระดับผลกระทบ			

เส้นแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การบริหารจัดการความเสี่ยง

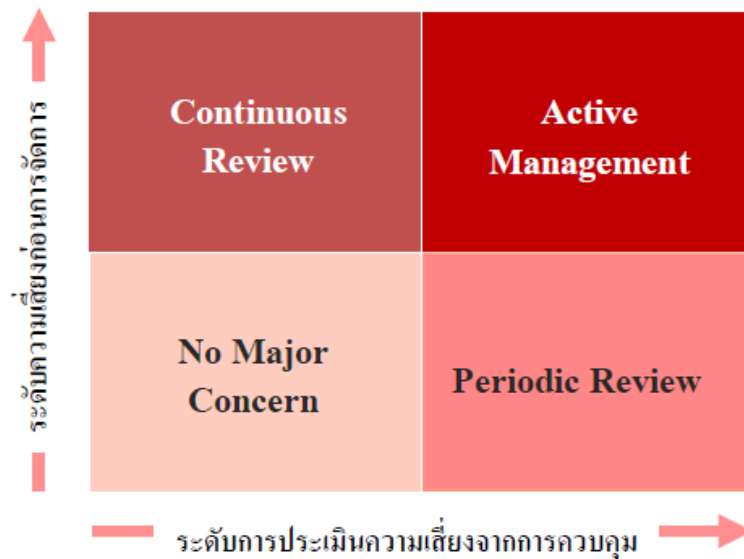
3.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงลง ให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ โดยผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้ และมีการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงานจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม รวมทั้งต้องมีการสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบด้วย

ในการทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องระบุกิจกรรมควบคุมที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง และต้องประเมินประสิทธิภาพว่าสามารถจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันนั้นได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วว่าไม่เพียงพอ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องระบุมาตรการเพิ่มเติม

ในการพิจารณาเลือกมาตรการหรือกิจกรรมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ควรคำนึงถึงความคุ้มค่าของผลประโยชน์และต้นทุนดำเนินการหรือผลเสียของแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มี และสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

ตัวอย่างของการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้



- การติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Review) คือ มีการควบคุมที่เพียงพอ แต่ควรกำหนดให้มีการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมการควบคุมอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย เป็นประจำทุกไตรมาส
- การจัดการอย่างเร่งด่วน (Active Management) คือ กิจกรรมการควบคุมที่มียังไม่เพียงพอ จะต้องมีการสอบทานและจัดการอย่างต่อเนื่อง
- ไม่ต้องการดำเนินการใดๆ (No Major Concern) คือ ระบบและกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงก่อนการจัดการมีความเพียงพอ
- การสอบทานเป็นระยะ (Periodic Review) คือ กิจกรรมการควบคุมที่มียังไม่เพียงพอ แต่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ทางเลือกคือการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม หรือติดตามผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงจะไม่เพิ่มขึ้น

3.2 การพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการทำหน้าที่พิจารณา ให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยงที่ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จัดทำขึ้น เพื่อให้แผนดังกล่าวมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการและทรัพยากรที่ใช้ หรือหากมีข้อเสนอแนะก็สามารถให้เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) กลับไปปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. การติดตามและสอบทานความเสี่ยง

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินกิจกรรม มาตรการต่าง ๆ ตามแผนบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต และคอร์รัปชันที่ได้จัดทำขึ้น และต้องรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผลการบริหารความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็น โดยประเด็นเนื้อหาการรายงาน มีดังนี้

- ส่วนที่ 1 รายงานรายละเอียดความเสี่ยงว่าเป็นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน หรือมีปัจจัยเสี่ยงอื่นเพิ่มเติมที่เกิดขึ้น
- ส่วนที่ 2 ประเมินระดับความเสี่ยง (Residual risk) หลังการดำเนินมาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ส่วนที่ 3 ระบุมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง (Improvement plan) ผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิด

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องบริหาร ควบคุม ติดตาม ผลความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ พิจารณาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำต่างๆ และติดตามรายงานความก้าวหน้าหรือผลการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้สอดคล้องกับการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการบริหารความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันขึ้น ต้องติดตามให้เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มารายงาน รายละเอียดเหตุการณ์ ผลกระทบ และการจัดการแก้ไขเบื้องต้น เพื่อลดความเสียหาย พร้อมทั้งแนวทางป้องกันในอนาคต อย่างเร่งด่วน

ภาคผนวก

ตัวอย่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน

1. การขอใบอนุญาต

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- ขั้นตอนการขอใบอนุญาต (ระบุประเภทหรือชื่อของใบอนุญาต) มีความเสี่ยงที่จะต้องจ่ายสินบนให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น (ระบุชื่อหน่วยงานที่ออกใบอนุญาต) เพื่อให้ออกใบอนุญาตอย่างรวดเร็ว	- กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการขอใบอนุญาต เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสารและข้อมูลจำเป็นที่ต้องใช้ - กำหนดให้มีการติดตามวันหมดอายุและจัดให้มีการแจ้งเตือนเมื่อใบอนุญาตใกล้หมดอายุ

2. การให้หรือรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การช่วยเหลือทางการเงิน และการประชาสัมพันธ์

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- การให้ของกำนัลแก่เจ้าหน้าที่รัฐเพื่อไม่ให้ทำงานของตน - การจ่ายสินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐ เพื่อให้ทำหน้าที่ของตน	- กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้และรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การช่วยเหลือทางการเงิน และการประชาสัมพันธ์ - กำหนดให้หัวหน้างานสอบสวนค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าเลี้ยงรับรอง ของพนักงาน รวมทั้งพิจารณาความสมเหตุสมผลของค่าใช้จ่าย และลงนามอนุมัติก่อนการเบิกจ่าย
- การให้เงินบริจาคแก่องค์กรใด ๆ เพื่อหวังผลประโยชน์ทางธุรกิจ หรือใช้การบริจาคเป็นช่องทางในการจ่ายสินบน	- กำหนดให้มีการสอบสวนวัตถุประสงค์ของการบริจาค ความน่าเชื่อถือและประวัติขององค์กรที่รับบริจาค และต้องได้รับการอนุมัติก่อนการบริจาค
- การให้เงินหรือสิ่งของ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุน (Sponsor) หรือการประชาสัมพันธ์ แก่องค์กรอื่น อาจถูกใช้เป็นช่องทางในการจ่ายสินบนได้	- กำหนดให้มีการสอบสวนหรือกลั่นกรองการให้เงินหรือสิ่งของ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุน (Sponsor) หรือการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของการให้นั้นมีความเหมาะสม โปร่งใส และได้รับการอนุมัติก่อนทุกครั้ง

3. การจัดซื้อ

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- คู่ค้าที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพนักงานในบริษัท ได้รับงาน โดยไม่ได้ผ่านขั้นตอนการคัดเลือกตามที่บริษัท กำหนดไว้	- กำหนดให้มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการคัดเลือกคู่ค้า
- การจ่ายเงินค่าสินค้าหรือบริการให้กับคู่ค้าที่ไม่มีตัวตน	- กำหนดให้มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการคัดเลือกคู่ค้า และการสร้างฐานข้อมูล - กำหนดให้มีการสอบทานความมีตัวตนของคู่ค้า เช่น การ ให้คู่ค้านำส่งหลักฐานแสดงความมีตัวตน (หนังสือ รับรองบริษัท และ ทะเบียนผู้ถือหุ้น เป็นต้น) - กำหนดให้มีการตรวจสอบ ข้อมูลคู่ค้าจากฐานข้อมูล ภายนอกอื่น เช่น กระทรวงพาณิชย์
- การซื้อสินค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ ของบริษัท หรือจ่ายเงินค่าสินค้าหรือบริการมากเกินไป ความเป็นจริง	- สอบทานการอนุมัติใบสั่งซื้อ - สอบทานความถูกต้องตรงกันของเอกสารประกอบ ก่อนอนุมัติจ่ายเงิน เช่น ใบสั่งซื้อ ใบรับสินค้า และใบ แจ้งหนี้
- การสั่งซื้อกับคู่ค้ารายเดียว แต่แยกใบสั่งซื้อเป็นหลาย ใบ (Split PO) เพื่อลดมูลค่าในใบสั่งซื้อให้อยู่ภายใต้ ระดับอำนาจอนุมัติที่ต้องการ หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการ ตรวจสอบตามอำนาจอนุมัติของบริษัท	- สอบทานรายงานใบสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ เพื่อ ตรวจสอบหารายการที่ผิดปกติ
- การซื้อสินค้าหรือบริการกับคู่ค้ารายเดียวอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน	- กำหนดให้มีขั้นตอนในการทบทวน และประเมินคู่ค้า อย่างสม่ำเสมอ
- พนักงานคนเดียวทำหน้าที่ความรับผิดชอบหลายอย่าง อาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตได้ เช่น การออกใบสั่ง ซื้อ การคัดเลือกคู่ค้า การรับของ การจ่ายเงิน และการ บันทึกบัญชี	- ควรกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อให้มีการ ถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (Check and Balance) กำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลในระบบ ให้เข้าถึงได้เฉพาะ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

4. การใช้บริการตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สาม (Third Party)

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- บริษัทอาจใช้ตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สามเพื่อเป็นตัวกลางในการขายสินบน	- กำหนดให้มีการระบุถึงความจำเป็นและเหตุผลของการจ้างตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สาม รวมทั้งบทบาทหน้าที่ เงื่อนไขการจ้าง และวิธีการชำระเงิน - สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้ คู่ค้าทราบ

5. การขายและการตลาด

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- การให้ของขวัญหรือเลี้ยงรับรองลูกค้า รวมถึงกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ อาจถูกใช้เป็นช่องทางการคอร์รัปชัน (จ่ายสินบน) เพื่อให้ลูกค้าเอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจแก่บริษัทอย่างไม่เหมาะสม	- กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้และรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การจัดกิจกรรมทางการตลาด การช่วยเหลือทางการเมือง และการประชาสัมพันธ์ - วิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการให้ของขวัญ การเลี้ยงรับรองลูกค้า กิจกรรมทางการตลาด
- การรายงานผลการดำเนินงาน (เช่น ยอดขาย) อาจมีการตกแต่งตัวเลขยอดขายหรือแสดงข้อมูลผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นความจริง เพื่อให้ดูเหมือนว่าสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	- จัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้สอบทาน มีการกระหนาบยอด หรือวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลว่ามีความผิดปกติหรือไม่ เช่น มีการวิเคราะห์สาเหตุ หากยอดขายในเดือนนี้เพิ่มขึ้นสูงมากอย่างมีนัยสำคัญ

6. การเงิน

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- การเบิกค่าใช้จ่ายที่เป็นเท็จ หรือเบิกมากกว่าความเป็นจริง	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่าย รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานรับทราบ - สอบทานการเบิกค่าใช้จ่ายกับเอกสารประกอบ รวมทั้งมีการลงนามอนุมัติตามวงเงินที่บริษัทกำหนดก่อนการ
- มีการตัดจำหน่าย (Write-off) ลูกหนี้การค้าบ้อย หรือมูลค่าการตัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตัดจำหน่ายลูกหนี้การค้า - มีการพิจารณาอนุมัติการตัดจำหน่ายลูกหนี้การค้าตามวงเงินที่บริษัทกำหนด - จัดทำรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบการตัดจำหน่ายลูกหนี้การค้าในแต่ละงวดเพื่อหาความผิดปกติ
- การออกใบลดหนี้ที่เป็นเท็จ เพื่อปิดปิดการตกแต่งรายได้ หรือเพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกใบลดหนี้ - สอบทานความสมเหตุสมผลของการออกใบลดหนี้ และต้องมีการลงนามอนุมัติ - จัดทำรายงานการออกใบลดหนี้พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการออกใบลดหนี้ และนำเสนอแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
- การปรับเปลี่ยนตัวเลขในรายงานทางการเงิน (ตกแต่งบัญชี) โดยแสดงข้อมูลที่เป็นเท็จเพื่อปิดปิดสถานะทางการเงินที่แท้จริง เช่น แสดงมูลค่าสินทรัพย์ที่มากกว่าความเป็นจริง หรือ แสดงมูลค่าหนี้สินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้สอบทาน (Maker Checker) มีการกระหนาบยอด หรือวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลว่ามีความผิดปกติหรือไม่

7. การสรรหาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- การฝากบุคลากรเข้าทำงาน โดยแลกเปลี่ยนกับการเอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีกระบวนการสรรหาบุคลากรหรือขั้นตอนการรับบุคลากรเข้าทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยรวมถึงการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร - การพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคลากร
- การรับพนักงานที่มีประวัติการกระทำผิดเข้าทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบประวัติของพนักงานก่อนรับเข้าทำงาน
- การจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้แก่พนักงานที่ไม่มีตัวตน หรือไม่ได้ปฏิบัติงานจริง	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้พนักงานทุกคนนำส่งหลักฐานยืนยันตัวตนในขั้นตอนการรับเข้าทำงาน เช่น สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น - สอบทานหลักฐานการบันทึกเวลาทำงาน (Time attendance) กับรายงานการจ่ายเงินเดือน - สอบทานการกระทบยอดเงินเดือนและจำนวนคนเข้า-ออก เปรียบเทียบระหว่างเดือนปัจจุบันและเดือนก่อนหน้า - หัวหน้างานสุ่มตรวจสอบว่าพนักงานได้มาปฏิบัติงานจริง